

## 花蓮縣富里鄉農會富麗米碾米廠經營管理診斷輔導

劉瑋婷 2003-12 花蓮區農業專訊 46:20-24

### 前言

花蓮縣富里鄉是東部稻穀重要產區，水田面積 2,500 公頃，所生產稻米產量高，外觀飽滿，食味優良，是全台灣唯一全鄉水田面積均規劃為良質米適栽區的鄉鎮，稻作產業是該區農業的主要命脈。



民國 86 年起，富麗米碾米廠在各級農業機關輔導下，藉由良質米集團栽培輔導、產銷班組織運作，加強良質米生產技術，提升食米品質，建立「富麗米」品牌，以擴展行銷通路，

及發揮稻米產業文化的特色為目標，並積極參加各種農產品展售展示活動，獲得極佳的迴響。

我國加入 WTO 後，稻米產業將有直接的衝擊，因此稻作產業將採供需平衡，強化國產稻米競爭力及維護稻農所得等方向發展。富里鄉為花蓮區重要良質米生產區，在面臨未來的競爭，及配合現況，應力求轉型走向企業化管理，以維持本區稻作競爭力。因此，於民國 90-91 年將「花蓮縣富里鄉富麗米碾米廠」納為本區農業產銷組織之經營管理輔導重點，經由經營診斷分析，針對組織與人力、現場作業、財務及行銷等管理作業，進行輔導改善，提出問題解決對策，以提升經營績效，加強本區稻作產業永續經營之潛力。

### 組織與產銷概況

#### 一、組織架構

富麗米碾米廠隸屬富里鄉農會供銷部，計有主任 1 人，實務會計 1 人，行銷及工廠操作 4 人，肥料農藥及稻穀收購 2 人。有關良質米推廣及展示展售活動、產銷班組織運作及輔導則由推廣股負責，設有股長 1 人，農事指導員、家政指導員及四健指導員各 1 人；在輔導區內下有良質米產銷班 15 班。

#### 二、產銷概況

富麗米碾米廠成立之初，以經營公糧收購為主，後因該區稻米品質佳，售價高，為加強稻米產業的競爭力，乃自創品牌「富麗米」，且經由良質米集團栽培及示範推廣工作，協助農民提升生產技術以維持品質穩定，農會亦以高於市價的價格收購稻穀。目前收購稻穀量年年增加，自 87 年 1 期作之收購量 1,042 公噸到 90 年 1 期作之 3,312 公噸及 90 年 2 期作 2,701 公噸（本期遇二次強烈颱風），增加約 2.8 倍，白米的銷售金額也從 15,792 千元（87 年 1 期作）增至 61,247 千元，約為 3.9 倍。雖然「富麗米」質優食味佳，但對其他地區的消費者而言，認識不多，其主要市場仍以東部地區為主，尚未能將產品拓展至全省各地。（表一）

表一、花蓮縣富里鄉農會富麗米碾米廠稻穀收購及白米銷售情形

期作	稻穀收購		白米銷售	
	稻穀(公噸)	平均價格(元/kg)	銷售量(公噸)	金額(千元)

87 I	1,042	18.4	545	15,792
87 II	1,129	21.1	7,425	25,048
88 I	2,535	19.2	1,480	47,586
88 II	2,618	20.7	1,740	58,840
89 I	2,430	16.9	1,280	37,165
89 II	2,932	18.6	1,905	57,933
90 I	3,312	17.3	1,904	62,902
90 II	2,702	20.5	1,820	61,247
91 I	3,028	19.2	1,702	56,168
91 II	2,317	16.8	-	

## 產業內外部環境分析

診斷期間，由召集富麗米碾米廠營運組織之會議，互相討論及輔導顧問專家的觀察，針對本產業進行探討及分析，以擬定未來輔導對策，所得結論如下：

### 一、內部環境分析

#### (一)優勢方面

- 1.稻作生產環境佳零污染。種植的水稻品種高雄 139 號極適合本地區栽培，可表現出其食味優良的穩定特性。
- 2.已建立自有品牌「富麗米」，知名度漸廣。
- 3.富里鄉農會強力支持該項事業，並且碾米廠人員素質整齊，與稻農的互動性佳。
- 4.該區農民水稻栽培技術純熟，且稻作生產過程及收穫後處理機械化的程度高。
- 5.農政單位及試驗研究機關積極輔導本產業。

#### (二)弱勢方面

- 1.該地栽培高雄 139 號品種已有十餘年之久，目前仍無法找到其他可以取代的水稻品種，未來該品種特性倘或日漸衰退，若無法即時進行良質米品種更新時，恐有青黃不接之虞。
- 2.稻作生產成本高，農民相對的收益低。
- 3.行銷據點無法強力擴展，侷限於東部。
- 4.碾米廠的稻米檢驗分級工作尚未全面落實，且亦未通過 CAS 標準之認證，且收購流程中對稻米的品種及品質控管不穩定。
- 5.碾米廠的工作流程及動線規劃仍待改善，以加強工作效率。

### 二、外部環境分析

#### (一)機會方面

- 1.國人生活品質日益提升，高品質之食米日益受重視。
- 2.富里鄉亦為本省主要水稻有機栽培區，且具發展休閒農業的條件，可結合當地農業資源，結合稻米文化，發展休閒農業，以協助當地農村轉型。

3.以無污染水源及土壤為條件，可與國外及本省其他地區的稻米做市場及價格上的區隔。

(二)威脅方面

- 1.銷售通路須與花東縱谷水稻生產帶卅餘家的糧食業者競爭。
- 2.國人生活型態改變，稻米消費有逐年下降。
- 3.加入 WTO 後，將面對國外價廉物美的進口米及大企業的行銷手腕。
- 4.國內的良質米及普通米價差無法拉大，食米消費教育尚未充分推展。



富里鄉是台灣頗富盛名的良質米適栽區



於富麗米碾米廠區設立農特產品展售中心



良質米產銷班教育訓練



導入農委會「農業產銷班經營管理系統」，使用電腦進行業務管理



富里鄉農會全員參與團隊運作遊戲，加強組織向心力



架設富麗米網站，利用網際網路加強行銷

產業趨勢分析

台灣地區適合稻米生產，加上優良品種的育成及栽培技術的進步，產量高，但因一年生產二期作，生育期短、氣候溫差不夠，米質的改良雖有進展，但一直無法有一具明顯的優良外觀，食味亦佳的品種，因此良質米（38元-42元）與普通米（25元-30元）的價差一直無法拉開較大的差距。



富里鄉全鄉稻作區均規劃為良質米適栽區，且擁有豐富天然資源及農村景觀，氣候佳，空氣品質優良，水質清淨，是近年來頗受矚目的農村休閒景點「富麗米碾米廠」。

位於該鄉羅山村，亦是目前觀光局花東縱谷管理處規劃為台九線上的風景區。良質米產業既是該鄉重要的農業活動，應可豐富未來本區休閒農業的內涵；另可於碾米廠同地點籌設多功能的『農產品展示展售中心』，展示展售本地農特產品，增加農民收入；且可配合農作物產期，進行各項產業文化活動。除此之外，配合休閒農業的發展，可將碾米廠轉型為具有教育功能的『觀光碾米廠』，提供觀光的民眾參觀體驗及瞭解稻米自動化生產作業。



為協助富里鄉農業轉型，中長期目標將朝有機及休閒農業方向發展，並輔導轄區內產銷班走向有機栽培管理，使富麗米碾米廠與其他碾米廠做一明顯地區隔。

**輔導成果**

**一、組織與人力資源管理**

輔導內容	實際產出	效益說明
富麗米碾米廠工作人員專業訓練	課程包括農業經營管理觀念之啟發、團隊運作、現場及 5S 管理及顧客關係管理、解說技巧及動線設計、電腦基本操作、「農業產銷班經營管理系統」教育訓練等。	1.加強工作人員對企業化經營農業的理念，並使其瞭解農業轉型的迫切性。 2.藉由團隊運作，凝聚農會人員的共識，並協助其在農會轉型後，未來面對農業產業升級，培養另一專長的機會。
良質米產銷班教育訓練	課程包括新育成良質米品種介紹、栽培管理、產銷組織運作、稻作經營理念等 4 場。	3.提高人員素質及作業效率。

整合產銷班，以共同經營方式以降低成本，增加收益	將 15 個產銷班(1,570 公頃)整合為 6 大區隊，各分成四組，進行共同經營。	4.提供農民新的知識及觀念。
-------------------------	--	----------------

## 二、生產與品質管理

輔導內容	實際產出	效益說明
1.建置稻米檢驗室 2.嚴格執行稻穀收購標準，落實良質米品種收購及分級制度	配合繳交稻穀的動線，建置稻米檢驗室。 僅收購台梗 9 號、16 號及高雄 139 號，對米質食味較差水稻品種不予收購。	提高富麗米品質水準。

## 三、現場管理

輔導內容	實際產出	效益說明
建立觀光碾米廠參觀動線及教育看板	建立教育看板及燈箱六組。	1.規劃具教育及生活化的碾米廠參觀動線，以活化及豐富本區休閒農業產品，並展現特有的稻米文化。 2.碾米廠煥然一新，提供當地休閒農業一個觀光景點。 3.解決環境衛生問題。 4.提供富麗米及富里鄉農特產品一固定展示展售的場所，增加收益。
廠房整修，以符合做為觀光碾米廠之面貌	全部廠房外觀重新整理，進行外牆彩繪，碾米廠及農特產品中心外圍進行綠美化。	
場區清潔維護（運送稻穀之 PVC 管線易破損，造成稻穀飛散，影響環境衛生）	將原來管線改為金屬合金，原為送風式(20 馬力)改為螺旋鋸鏈式傳送稻穀(4 馬力)。	
農特產品中心營運	於 91 年 2 月 8 日開始營運	

## 四、財務管理

輔導內容	實際產出	效益說明
導入農委會「農業產銷班經營管理系統」，使用電腦記帳	建立富麗米客戶、產品及營運等資料。	1.加強帳務之準確性及效率，做為富麗米管理、產銷的依據。 2.建立碾米廠及農特產品資訊化初步基礎。

## 五、行銷管理

輔導內容	實際產出	效益說明
架設及製作富里鄉農會網站(www.fulifa.org.tw)	富里鄉農會網站中製作富麗米及農特產品專屬網頁，已於 91 年 11 月正式上線。	
至都會區辦理大型促銷活動	1.於 91 年 7 月及 10 月於台北紐約紐約百貨公司、北淡水碼頭辦理展示促銷活動及品嚐會。	

與當地農業活動及休閒農業結合，將農業升級為二、三級產業	1.辦理富麗米評鑑比賽。 2.於 91 年 2 月辦理挑戰金氏世界紀錄最長壽司比賽。	4.結合相關產業的力量,積極拓展多樣化產品的多元化銷售管道。
與相關業者進行同業、異業結盟	1.宅急便 與電鍋業結合辦理行銷活動。 2.積極參予「花東稻米策略聯盟」之運作，協助聯盟的業務。	

### 結 語

經營管理改善的工作應是持續不斷，二年的富麗米診斷輔導雖告一段落，並非結束，這期間碾米廠、良質米產銷班及農改場相關工作人員的努力，有了初步成果。最重要的目的是加強有關農企業經營理念的啟發，使該鄉的良質米產業能夠企業化永續經營，以配合時代的脈動，提升競爭力，進而為農民謀取更多更大的福利。